



世界から尊敬される国であれ

名誉会長
トヨタ自動車名誉会長

豊田 章一郎



1925年生まれ。1952年トヨタ自動車工業入社。1982年トヨタ自動車社長、1992年会長、1999年名誉会長。1994年5月から1998年5月まで経団連会長。

2020年の日本を念頭に
「経団連ビジョン」をつくる

内外とも大きな変動の時期に会長に就任されました。

冷戦の終結を受けて、新たな国際政治・経済秩序を模索する動きが世界各国で活発化していましたが、日本経済はいまだ、バブル崩壊から続く長期低迷のなかにありました。わが国の繁栄を支えてきた政治、経済、社会のシステムが、さまざまな面で行き詰まりを

見せており、「今ここで改革を怠れば、日本の未来はない」という強い危機感を胸に経団連会長に就任しました。

未曾有の環境変化のなか、日本が将来に向けて確実に発展していくため、「経済界が率先して改革を推進する」との決意を固め、「大胆な構想、着実

な実行」を経団連活動の基本姿勢に据えました。そのうえで、景気回復と構造改革を最優先課題と位置付け、「変革・創造・信頼」をスローガンに取り組みを進めました。

痛みを伴う改革を断行するために、国民に厳しい現状と将来展望、目



指す国の具体像と課題解決の道筋について認識を共有してもらうことが急務でした。そこで1996年、「魅力ある日本——創造への責任」と題する「経団連ビジョン」を公表しました。経団連が長期的な国家ビジョン、世界観を提示したのはこれが初めてで、2020年に向けて「活力あるグローバル国家」を建設しようと提案しました。若者が未来に希望を持ち、世界の人々から日本でビジネスをしたい、学びたいと思われるような、魅力ある国にするために必要な処方箋と、一人ひとりがなすべきことを明示したのです。

——ビジョンで描いた社会の実現に向け、規制の撤廃・緩和をはじめ構造改革に熱心に取り組まれました。

規制の撤廃・緩和は当時、日本の最重要課題でした。そもそも「規制緩和」は、細川護熙総理の私的諮問機関である「経済改革研究会」が議論したテーマです。経団連会長の平岩外四さんが座長を務め、私も委員として参画していました。この活動は1993年12月、

「平岩リポート」と呼ばれる報告書にまとめられ、多くの賛同をいただけた。日本型経済システムを見直し、企業の自由な発想が活かされる経営環境を実現するために、「経済的規制は原則自由・例外規制」という考え方を明確に打ち出したことが歓迎されたのです。

平岩さんからバトンを託された規制緩和の達成に向けて、1000社を超える会員企業の要望を毎年取りまとめ、政府が策定する「規制緩和推進計画」に盛り込んでいただくことも始めました。経団連一丸となった取り組みは実を結び、要望の多くが閣議決定されていきました。また、政府の行政改革推進本部内に規制改革推進委員会を設置することが決まるなど、その後の規制緩和への流れがこの時、出来上がったのだと思います。

もう1つ重点的に取り組んだのは、税制改革です。日本経済活性化の鍵は企業の国際競争力の維持・向上と、国際的に見て遜色のない事業環境の構築

であり、そのためには税制を見直すことが必要だと考えました。今でこそ、法人実効税率の20%台への引き下げが実現していますが、当時日本の法人実効税率は諸外国に比べて著しく高く、これを少なくとも当時の米国並みの40%程度に引き下げ、法人税制全体を各国と整合性のあるものとするのが急務でした。法人税減税の財源となる課税ベースの見直しは、業界、企業の利害が錯綜するなか、長らく手がつけられないままとなっていました。

そこで、突破口を見いだそうと1997年秋、当時の自民党の加藤紘一幹事長、山崎拓政調会長に対し、課税ベース拡大を財源に法人税率を大幅に引き下げよう求めました。他の経済団体と共同歩調をとりつつ関係業界とも粘り強く個別折衝を続け、法人税引き下げの流れを着実につくっていきました。私の在任中での引き下げは叶いませんでしたが、今井敬さんにこの路線を継承していただき、1999年度税制改正で法人税の40%への引き下

げが実現しました。

アフリカの難民キャンプを訪問

——米国との新たな対話の枠組みをつくるなど、民間外交も積極的に展開されています。

会長在任中の4年間で20回、35カ国を訪ねました。中国にも19年ぶりに、経団連単独ミッションを派遣しました。中・東欧や中央アジアなどの旧社会主義国には、経団連会長として初めての訪問でした。政府要人や経済団体との政策対話を通じて、各国との信頼関係の構築に微力ながら貢献できたのではないかと思っています。

米国と日本はとても強い信頼関係で結ばれており、その維持・発展は両国のみならず世界全体にとって重要です。そのためには、政府間のつながりに加え、民間同士が密に対話を重ねることが不可欠です。経済界のトップ同士が電話1本でいつでも、率直に話し合える間柄になっていれば、万一ぎくしゃくするようなことが起こっても、

必ず乗り越えていけます。そこで、米国主要企業トップの集まりであるBRT（ビジネス・ラウンドテーブル）と経団連の間でホットラインをつくらうと思いい立ち、大都市を離れ、あえて音信もままならない場所で数日間、寝食をともし、少人数の会合とゴルフを通じて相互理解を深めてはどうかと考えました。個々の政策課題を議論したりビジネスを追求したりするのはなく、企業の社会的責任、地球環境といった大きなテーマをめぐり、自由に語り合う場です。当時のBRT会長は、後にジョージ・W・ブッシュ政権で財務長官を務めるジョン・スノーCSX会長兼CEOで、呼びかけに快く賛同いただきました。米国と日本で交互に会合を重ねるにつれ親交が深まり、信頼関係はより盤石なものとなっていきま

した。

このほか、いずれの国でも大いに歓迎していただき、それぞれに思い出深いのですが、特に印象に残っているのは、アフリカの難民キャンプ訪問でし

た。国連難民高等弁務官の緒方貞子さんと話をしていた、「現地をこの目で見たい」という思いに駆られ、ケニアとタンザニアの難民キャンプを訪れました。1996年8月のことです。世界中から集まった若いボランティアたちが、UNHCR（国連難民高等弁務官事務所）の支援活動に従事する姿を目の当たりにし、心強い思いがしました。日本の若者にも、気概をもって海外に雄飛し、世界を舞台に活躍することを期待しています。

人材育成とものづくりが日本の生命線

——最後に、これからの経済界、経団連に向けて、ひと言お願いします。

私が会長を務めたのは20年前のことです。当時と今とでは、産業構造、社会環境、国際情勢も大きく様変わりしていますので、あれこれ申しあげるつもりはありません。現役の皆さんには、自由にのびのびと経団連活動に取り組み、大いに手腕を振るっていただ

きたいと願っています。

ただ、せっかくですので、経団連会長当時も今も変わらない私の思いをお伝えしたいと思います。それは、「日本には世界から尊敬される国になってもらいたい」ということです。個人でも尊敬を得るのは容易なことではありません。ましてや国ともなれば、絶えず利害の対立もあり、主義主張の違いもありますので、並大抵のことではありません。しかし、日本が繁栄を続け、世界から求められる国であり続けるためには、苦難はあろうとも、「尊敬される国」を目指すしか道はないと思っています。力やプレゼンス、信頼を手にするだけでは、足りません。尊敬を得て初めて、世界との共存共栄がかなうのです。幸い日本人にはまだ、知ることや学ぶことを大切にし、技術を重んじる美風、平和を求め、諸外国との親交を願う真摯な思い、正直、勤勉、清貧、謙虚などを美德と感じる心が残っています。どこをどう歩んでいけばよいか、わかっているはずですが、

世界は今、大きく動いています。近代日本では、明治維新、大戦後の復興といった大きな変革期がありました。戦後70年を経た今、現役の方々はまだ「大変革の時代を迎えている」と、心してやっていたいだきたいと思っています。

最後に、期待ということではありませんが、これからの経団連に2つだけお願いしたいことがあります。

まず、「ものづくり」を大切にしてほしいということです。情報技術が目覚ましく発達し、バーチャルな世界が無限に広がりがつつある時代であるからこそ、生身の人間が、四肢と五感を駆使して、実体のある「モノ」を創出していく「ものづくり」の精神を中心に据えることが、われわれが「人間性」を見失わないために必要不可欠です。

2つ目のお願いは、情報に対して健全な疑いを持ち、必ず「現地現物」で判断してもらいたいということです。情報技術の発達により、テレビ会議を使えば世界の裏側にいる人とも顔を見

ながら簡単にコミュニケーションができる「便利な」時代になりました。しかし、インターネット上には誤った情報も多く、テレビもすべてを映し出してくれるわけではありません。現地で現物を見て触って、面と向かって話し合っこそ、真の問題が見え、相手との信頼関係構築にもつながると思います。

この2つは、根っこでつながっています。人を大事にし、人と向き合い、人を信頼することです。技術と情報はわれわれに無限の力を与えてくれます。希望を胸に夢を追い続けることを可能にしてくれます。ただし、あくまでも主役は、人です。私自身が大切にしていきたい価値観でもあります。

(2017年3月23日)

トヨタ自動車東京本社にて)

(聞き手 事務総長 久保田政二)

Shoichiro Toyoda